始祖鸟引“火”上身 安踏集团“多品牌”再受审视

中经记者 许礼清 北京报道

一场在喜马拉雅山脉绽放的烟花，不仅让户外品牌始祖鸟引“火”上身，也将安踏集团推至舆论风口。

近日，始祖鸟品牌联手艺术家蔡国强在西藏喜马拉雅山脉燃放艺术烟花《升龙》，一场艺术和商业的联动，却在社交平台上引发轩然大波。海拔5500米的脆弱生态系统与绚丽的烟花秀形成的鲜明对比，瞬间点燃了公众的愤怒。

随后，品牌方始祖鸟删除相关视频，并发表致歉声明，但仍未平息舆论，其专业户外的形象受到冲击。受此事件影响，安踏体育股价出现波动。9月22日，安踏体育开盘即下跌超4%，收盘跌幅有所收窄，报94.65港元/股，市值较前一交易日蒸发58亿港元。9月25日，安踏体育以94.00港元/股开盘，报收92.85港元/股，总市值2607亿港元。《中国经营报》记者联系安踏方面，截至发稿，对方尚未就此事公开表态。

多位业内专家告诉记者，此次烟花事件与始祖鸟“敬畏自然”“与自然和谐共生”的品牌理念相悖。同时，尽管安踏集团保持沉默，但显然已被殃及，未来其“买买买”步伐或许需要放慢。

烟花秀点燃舆论风暴

一波未平一波又起，始祖鸟两封道歉信不仅未能平息舆论，还引发“二次危机”。

近日，始祖鸟与艺术家蔡国强合作的《升龙》艺术烟花在西藏喜马拉雅山脉江孜热龙地区绽放，而这场“炸山”运动却引发强烈舆情。9月19日，多个与该事件相关的话题冲上各大平台热搜。截至目前，在微博平台，记者以“始祖鸟”为关键词进行搜索，与之相关的热搜多达10余个。

9月21日，日喀则市官方微信公众号“云端珠峰”发布情况通报称，已成立调查组第一时间赶赴现场核查，后续将根据核查结果依法依规处理。同日，始祖鸟、蔡国强工作室在社交平台发布致歉信。

始祖鸟在致歉信中称，对艺术表达边界评估要更专业、对自然要更谦卑。承诺在政府监管下，配合团队复核项目生态影响，邀第三方评估并依结果补救，同时推进藏地环保计划与文化公益项目。

始祖鸟在海外版致歉信中称，对青藏高原烟花表演深感遗憾，此行为与品牌环保价值观及期望不符，郑重致歉。同时，还提到“正与相关艺术家和中国团队沟通，调整工作方式避免类似情况”。

一波未平一波又起，始祖鸟两封道歉信不仅未能平息舆论，还引发“二次危机”。不少网友认为这样表态不仅“双标”，且“相关艺术家”“中国团队”等字眼透露出“甩锅”意味。同时，作为始祖鸟母公司亚玛芬体育的大股东，安踏集团也并未及时作出回应。这也加剧了部分网友的不满，#始祖鸟成炸山鸟安踏岂能装睡#的话题冲上热搜榜。

与此同时，户外品牌纷纷下场。例如拓路者发文称：“从自身做起践行无痕山野理念。”骆驼则直接写道：“骆驼不点烟花，只燃烧对自然的热爱。”

对于此次事件引发的一系列舆论，盘古智库高级研究员江瀚表示，始祖鸟的品牌资产长期建立在“专业、环保、敬畏”的价值三角上，烟花活动的震撼很快被更深层的质疑所取代。网友的抨击并非出于对美的否定，而是对“以自然之名破坏自然”这一悖论的本能反感。

“在神圣的雪山之巅绽放，本质上是一种对自然的‘入侵’与‘标记’，而非融入或对话。这与始祖鸟长期宣传的‘与自然共生’理念形成尖锐对立，构成了一种品牌叙事的‘自我背叛’。当一个标榜环保的品牌作出可能破坏环境的行为时，其‘道德溢价’瞬间崩塌，消费者的情感背叛感远超普通产品缺陷。这种价值观层面的失信，是导致舆论发酵失控的根本原因。”江瀚说。

在鞋服行业专家马岗看来，这个事件值得行业的所有企业借鉴，过去大家做营销活动时，更多的是评估营销活动对受众的影响和对社会的一些积极反馈，反而忽略了对社会和环境的负面影响。

从专业户外到“中产标配”

近年，始祖鸟逐渐向高端奢侈品和时尚定位转变。

从各个业内人士的解读来看，这场烟花秀最为割裂的就是，一个资产长期建立在“专业、环保、敬畏”上的户外品牌跑去“炸山”，严重背离其品牌价值观，让人匪夷所思。但记者梳理了始祖鸟近年的发展，或许可窥探一二缘由。

2019年2月，安踏联合方源资本、Anamered Investment及腾讯组成投资者财团，合计斥资46亿欧元（约合人民币360亿元）并购芬兰顶级体育用品集团亚玛芬体育，其旗下拥有始祖鸟、萨洛蒙、威尔胜等品牌。

在安踏集团的多品牌矩阵中，始祖鸟占据着至关重要的战略位置，其在登山、户外等垂类领域深耕多年，收购亚玛芬体育以后，安踏可以快速覆盖其专业领域。并借此进一步打开欧美市场，并与安踏主品牌形成“双轮驱动”，加速全球化。

不过，显然安踏集团对于始祖鸟的期待不仅仅局限于一个专业户外品牌。而安踏也确实擅长将国际品牌价值落地中国，进行本土化运营。例如 斐乐就是安踏操盘的经典案例，2025年上半年，斐乐收入同比增长8.6%至141.8亿元。

马岗告诉记者，从早期安踏收购斐乐来说，安踏对斐乐经过了漫长的改造，产品策划、产品运营人员、店铺选址一系列都是以事业部的机制从头到尾操盘。在始祖鸟的运营上，安踏也借鉴了斐乐成功的一些经验，对整个品牌全方位重新规划和落地。

时尚产业独立分析师、上海良栖品牌管理有限公司创始人程伟雄也表示，尽管安踏在收购亚玛芬体育后，在一定程度上保留其自主决策权，但其本土化经营还是与安踏集团高层决策密不可分。

“近年，始祖鸟逐渐向高端奢侈品和时尚定位转变，其消费人群也从专业户外人士变成高级管理人员、商务人士等，甚至有着‘中产标配’的称号。这或许也导致其营销活动容易忽略‘专业、环保’等理念，而重视高端化形象塑造。”程伟雄说。

例如，近年，始祖鸟与奢侈品牌Gucci联名遭疯抢，携手日本艺术家村上隆推出限量款等，都是通过艺术化、奢侈品化破圈。

不过，马岗表示，从以往营销成果和产品市场表现看，安踏对始祖鸟品牌的运营成效是非常喜人和成功的。

亚玛芬体育2025年上半年财报显示，公司营收同比增长23.46%、约27.08亿美元。其中，大中华区收入8.56亿美元，同比增长42.4%；亚太地区营收3.11亿美元，同比增长46.7%。二季度，始祖鸟所在的技术功能性服饰部门营收5.09亿美元，同比增长23%。

收购狂飙后的运营挑战

一场烟花秀，却将安踏再度推至聚光灯下，其多品牌战略也备受审视。

2009年，安踏以6亿港元收购亏损中的斐乐中国业务；随后陆续与迪桑特、可隆成立合资公司，控股其大中华区业务；2019年联合财团收购亚玛芬体育，将始祖鸟、萨洛蒙等高端户外品牌纳入麾下；2023年收购女性运动品牌MAIA ACTIVE；2025年4月，安踏以2.9亿美元全资收购德国户外品牌狼爪，进一步补全户外大众至中端价格带。

通过成功操盘多个国际品牌落地中国，也使得安踏业绩持续增长。根据2025年上半年财报，安踏集团营收达到385.4亿元，同比增长14.3%；经营利润达101.31亿元。

一场烟花秀，却将安踏再度推至聚光灯下，其多品牌战略也备受审视。在“单聚焦、多品牌、全球化”战略下，安踏通过一系列“买买买”构建了覆盖多个细分市场的、庞大的品牌帝国，然而收购后如何进行品牌定位和运营管理，如何真正发挥国际品牌的价值？

马岗告诉记者，在运营上用事业部或独立公司对每个品牌进行重新塑造，这是安踏在做新品牌收购之后一个很重要的经验。

“此次烟花事件对蔡国强和赞助商始祖鸟的影响相对较大。对于主品牌安踏来说，影响还是比较有限，毕竟两个品牌是隔离的。不过从某种角度来讲，此次事件对安踏并非全然坏事。安踏最近几年大踏步前进，节奏很快，有点过于激进，也许要短期停顿一下，全面审视自身。短期的停顿和休整，让后面更好前进。”马岗说。

值得一提的是，今年7月，亚玛芬体育大中华区CEO姚剑辞任，赴任安踏体育新收购的户外品牌狼爪，而新任总裁马磊上任仅两月，此前在中乔体育、滔搏体育及阿迪达斯有过任职经历。

程伟雄表示，此次事件之后，安踏集团的“买买买”步伐要考虑放缓。收购国际品牌之后，要培养相应的运营管理团队，且不能慢于收购企业或品牌的速度，对于所收购品牌的原创精神文化和内涵要有专业深度理解。因此，投资后的管理和长期运营理念很重要，不能单独看短期的业绩报表。